

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung

Meay Romauli Silaban¹, Alex Winarno²

¹ Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, meayromauli@student.telkomuniversity.ac.id

² Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, winarno@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini ialah guna menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, baik secara parsial ataupun simultan. Penelitian ini bertujuan menggambarkan keadaan gaya kepemimpinan situasional, *reward*, dan kinerja karyawan di unit tersebut. Metode yang diterapkan ialah metode kuantitatif, dengan teknik analisa data berupa analisa deskriptif dan regresi linier berganda. Data primer diperoleh dari 118 responden yang merupakan pekerja unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, dengan teknik pengambilan sampel menerapkan metode *simple random sampling*. Proses pengolahan data menerapkan *software SPSS* versi 29 for mac. Hasil analisis deskriptif menerangkan yakni gaya kepemimpinan situasional, *reward* serta kinerja karyawan berada dalam kategori sangat baik. Sementara itu, hasil pengujian hipotesis menerangkan yakni gaya kepemimpinan situasional serta *reward* memengaruhi signifikan pada kinerja karyawan, baik secara parsial ataupun simultan. Selain itu, berdasarkan nilai koefisien determinasi (*R square*) sejumlah 0,530, diketahui yakni variabel independen yakni gaya kepemimpinan situasional serta *reward* memengaruhi kinerja karyawan sejumlah 53%, sementara sejumlah 47% di pengaruhi variable lain.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, *Reward*, Kinerja Karyawan .

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia ialah aset utama dalam organisasi yang memegang peran krusial pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Ansory (2018:165), sumber daya manusia adalah sekumpulan individu yang memiliki peran penting untuk organisasi, institusi, ataupun perusahaan. Di era globalisasi sekarang, perusahaan dituntut untuk bisa memanfaatkan SDM dengan maksimal agar tetap kompetitif dalam pasar yang dinamis. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi karyawan.

Efektivitas pengelolaan SDM berdampak langsung terhadap kinerja pekerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian target dan keberhasilan organisasi. Sejalan dengan pendapat Khaeruman *et al.* (2021:7), kinerja memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan karena ketika karyawan menjalankan tugas secara optimal, perusahaan akan mudah untuk mewujudkan target yang sudah ditetapkan. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya mendukung produktivitas, namun juga berdampak pada reputasi perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Dalam industri jasa transportasi, seperti yang dijalankan oleh PT Kereta Api Indonesia, peranan dari SDM menjadi begitu krusial. PT Kereta Api Indonesia ialah perusahaan milik negara di bidang layanan transportasi kereta api serta berbagai usaha penunjangnya. Salah satu unit penting dalam operasional perusahaan adalah unit Sarana, yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemeliharaan sarana, termasuk kereta dan lokomotif. Peran karyawan dalam unit ini sangat penting dalam menjaga keandalan, keselamatan, dan ketepatan waktu perjalanan.

Berdasarkan data internal perusahaan, selama periode tiga tahun terakhir terdapat indikasi penurunan stabilitas kinerja operasional di unit sarana, yang terlihat dari peningkatan jumlah kasus gangguan teknis seperti mogoknya lokomotif serta keterlambatan jadwal keberangkatan kereta penumpang pada tahun 2023. Selain itu, kinerja individu karyawan menunjukkan tren menurun, ditandai dengan berkurangnya proporsi karyawan yang masuk dalam kategori kinerja "Sangat Baik" dari 90% pada tahun 2022 menjadi 86% pada tahun 2024. Sebaliknya, jumlah karyawan yang masuk kategori "Cukup" mengalami kenaikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat tantangan dalam mempertahankan kualitas dan efektivitas kerja karyawan, yang apabila tidak segera ditindaklanjuti, berpotensi memengaruhi kualitas layanan dan keselamatan operasional PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.

Dalam kondisi tersebut, perlu dipahami bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh

kinerja individu karyawan. Untuk itu, perusahaan harus menelaah lebih dalam faktor yang memengaruhi kinerja. Noor *et al.* (2023:81) menyatakan bahwa faktor yang berdampak pada kinerja karyawan meliputi faktor individu, organisasi, tugas, penghargaan, dan kepemimpinan. Menurut Ramdhan & Rahayu (2024), salah satu faktor yang berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan ialah gaya kepemimpinan. Pemimpin berperan dalam mengarahkan bawahannya, sehingga dapat membantu pencapaian target secara lebih efektif (Ridwan, 2024).

Dalam hal ini, gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan. Khaeruman *et al.* (2021:52) menyatakan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kemampuan serta kesiapan karyawan serta tuntutan tugas. Berdasarkan hasil pra-kuesioner terhadap 30 responden di unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, ditemukan yakni mayoritas pekerja menyatakan setuju serta sangat setuju bahwa gaya kepemimpinan situasional telah diterapkan, khususnya pada aspek pengarahan spesifik dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, masih terdapat beberapa area yang perlu ditingkatkan agar penerapan gaya kepemimpinan ini dapat lebih optimal.

Selain gaya kepemimpinan, *reward* atau penghargaan juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja.

Menurut Agustiya, Kusuma, dan Abadiyah (2024), *reward* merupakan bentuk apresiasi perusahaan terhadap kontribusi karyawan yang diberikan dalam bentuk waktu, tenaga, maupun pikiran. *Reward* tidak hanya sebagai bentuk penghargaan, namun juga menjadi motivasi tambahan bagi karyawan untuk terus meningkatkan performa. Ratu dan Wahyuni (2024) menambahkan bahwa *reward* dapat berbentuk finansial maupun non-finansial, dan jika tidak sesuai harapan, dapat menurunkan motivasi serta produktivitas.

Hasil pra-kuesioner juga menerangkan yakni mayoritas karyawan setuju dengan *reward* dari perusahaan, terutama dalam bentuk tunjangan dan wewenang bagi karyawan berprestasi. Namun, masih ditemukan ketidakpuasan pada aspek kenaikan gaji dan bonus, yang mengindikasikan perlunya evaluasi lebih lanjut terkait pemberian *reward* agar lebih merata dan adil. Melihat kondisi penurunan kinerja karyawan yang terjadi pada unit sarana, meskipun belum tergolong drastis, tetapi menunjukkan adanya aspek-aspek yang belum optimal dalam mendukung performa karyawan. Jika hal ini tidak ditangani dengan baik, dikawatirkan bisa memiliki dampak negatif pada keberlangsungan dan kualitas pelayanan perusahaan. Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara lebih dalam bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan serta *reward* pada kinerja pegawai, khususnya di unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Kepemimpinan Dalam Perilaku Organisasi

Menurut Fauzan (2023:27), perilaku organisasi ialah studi yang mempelajari bagaimana individu maupun kelompok bertindak dalam lingkup organisasi, serta sejauh mana perilaku tersebut berpengaruh terhadap efektivitas dan pencapaian tujuannya organisasi. Salah satu elemen penting dalam perilaku organisasi adalah kepemimpinan, karena peran seorang pemimpin dapat memengaruhi, mengarahkan, dan mendorong anggota tim agar bekerja optimal. Kepemimpinan yang efektif bisa membuat suasana kerja yang produktif serta menaikkan semangat kerja pekerja, sementara kepemimpinan yang tidak efektif dapat menimbulkan ketidakpastian arah hingga konflik, sehingga kepemimpinan dianggap sebagai faktor krusial dalam menentukan efektivitas organisasi.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Supriadi *et al.*, (2022:2), menerangkan yakni proses mengembangkan serta mengelola SDM melalui perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan langkah-langkah pendukung pertumbuhan organisasi, sementara Rosita *et al.*, (2024:4) menekankan bahwa manajemen SDM mencakup kegiatan penarikan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja yang efektif dan produktif. *Reward* dan kinerja karyawan menjadi elemen penting dalam manajemen SDM karena berperan sebagai pendorong pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Ansory (2018:307), *reward* berfungsi untuk menarik dan mempertahankan SDM yang kompeten sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Sementara itu, menurut Silaen *et al.* (2022:45), kinerja mencerminkan efektivitas individu dalam menjalankan tugas yang berdampak pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan *reward* dan peningkatan kinerja ialah strategi mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

C. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah tahap memengaruhi seseorang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama, baik melalui pengarahan, komunikasi, maupun pemberian motivasi. Rauch & Behling dalam Ansory (2018:86) menerangkan yakni kepemimpinan ialah tahap memengaruhi aktivitas tim secara terstruktur, sementara Ganyang (2018:156) menekankan pentingnya komunikasi efektif untuk mengarahkan dan mengubah perilaku orang lain. Syahrani *et al.*, (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan berperan dalam membentuk motivasi dan komitmen karyawan yang berdampak pada pencapaian kinerja. Menurut James M. Black dalam Khaeruman *et al.*, (2021:42),

kepemimpinan juga merupakan keterampilan untuk meyakinkan dan mendorong orang lain agar bekerjasama dalam tim demi meraih target secara optimal.

D. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional, yang diungkapkan Paul Hersey & Kenneth Blanchard pada tahun 1969, merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya memimpin berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik individu atau kelompok yang dipimpin. Menurut Wulandari dan Mulyanto (2024:87), menegaskan kalau tidak terdapat satu pendekatan kepemimpinan yang dapat digunakan secara umum dalam setiap kondisi atau untuk semua anggota tim, sehingga seorang pemimpin dituntut untuk mampu menilai kesiapan anggota tim dalam menyelesaikan tugas. Hutahaean (2021:37) menambahkan bahwa keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan situasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memahami karakter dirinya, bawahan, serta kondisi yang tengah berlangsung, guna menentukan pendekatan kepemimpinan yang paling tepat dan efektif untuk meraih suatu tujuan.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Ansory (2018:104), terdapat empat dimensi gaya kepemimpinan situasional:

1. Instruksi (*Telling*): pemimpin memberikan arahan tegas kepada bawahan yang belum kompeten dan belum memahami tugas.
2. Konsultasi (*Selling*): pemimpin membimbing bawahan yang memiliki semangat tinggi namun masih kurang kompeten, dengan memberikan saran dalam pelaksanaan tugas.
3. Partisipasi (*Participating*): pemimpin mendorong kerja sama dan memberikan motivasi kepada bawahan yang sudah kompeten tetapi kurang percaya diri.
4. Delegasi (*Delegating*): pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan yang kompeten dan berdedikasi tinggi, karena mereka mampu bekerja secara mandiri tanpa banyak arahan.

E. Reward

Menurut Khaeruman *et al.*, (2021:140), *reward* adalah alat untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan apresiasi atas kinerja mereka. Menurut Kisahwan *et al.*, (2024), *reward* adalah sistem penghargaan terstruktur yang dirancang untuk mendorong perilaku positif karyawan dan mendukung kinerja. Ganyang (2018:149) menjelaskan bahwa *reward* merupakan balas jasa kepada karyawan sebagai penghargaan atas keberhasilan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, baik berupa material maupun non-material. Sedangkan Manullang dalam Ansory (2018:309) menyatakan *reward* sebagai penghormatan yang mendorong peningkatan kinerja, di mana besaran *reward* disesuaikan dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan.

Menurut Simamora dalam Sinambela (2016:223), penghargaan terbagi dua wujud yakni:

1. Penghargaan Finansial, merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk uang atau manfaat ekonomi lain sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang diberikan.
2. Penghargaan Non-Finansial, selain penghargaan berbentuk uang, karyawan juga dapat menerima penghargaan dalam bentuk non-finansial yaitu dalam aspek pekerjaan seperti, wewenang dan promosi bagi karyawan. Promosi merupakan kesempatan untuk naik jabatan atau mendapatkan tanggungjawab yang lebih besar.

F. Kinerja Karyawan

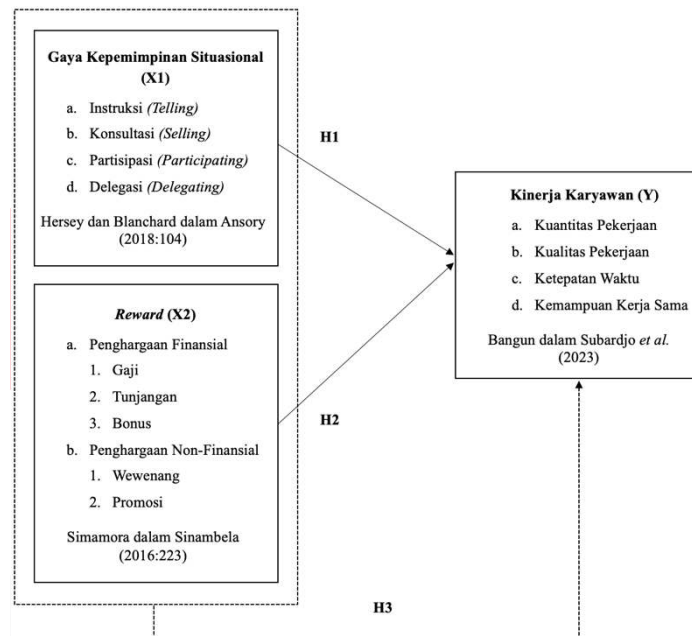
Menurut Ganyang (2018:184), kinerja adalah sejauh mana karyawan bisa mengerjakan tugas secara efektif serta efisien dalam organisasi. Silaen *et al.*, (2022:125) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil perpaduan kemampuan dan usaha, yang dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, kerja keras, dan dukungan lingkungan. Setiana (2019:140) menerangkan yakni kinerja ialah pencapaian kerja dari segi kualitas dan kuantitas sesuai dengan kewajiban. Widyaputri & Sary (2022) menyebutkan kinerja sebagai hasil pencapaian tanggung jawab dalam periode tertentu, sedangkan Ramdhan *et al.*, (2022) menekankan bahwa kinerja mencakup kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif sekaligus beradaptasi dengan perubahan situasi dan tekanan kerja.

Menurut Bangun dalam Subardjo *et al.*, (2023), terdapat empat dimensi utama dalam mengukur suatu pekerjaan:

1. Kuantitas Pekerjaan: merujuk pada jumlah hasil kerja yang diraih individu ataupun kelompok dalam periode tertentu berdasarkan standar yang ditetapkan.
2. Kualitas Pekerjaan: mengacu pada ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan untuk memastikan hasil yang optimal.
3. Ketepatan Waktu: menekankan pentingnya penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu agar tidak mengganggu efisiensi dan alur kerja yang saling bergantung.
4. Kemampuan Kerja Sama: diukur dari sejauh mana individu mampu berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang membutuhkan tim.

G. Kerangka Pemikiran

Menurut Hardani *et al.* (2020:321), kerangka berpikir adalah representasi konseptual yang memaparkan hubungan diantara variable satu dengan variabel lain dalam suatu kajian. Berdasarkan tinjauan literatur yang telah diuraikan di atas, kerangka berpikir mengenai korelasi diantara variable satu dengan lainnya pada kajian ini dirumuskan yakni:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Olah Data Peneliti

H1: Terdapat pengaruh signifikan diantara gaya kepemimpinan situasional pada kinerja karyawan Unit Sarana di PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan Unit Sarana di PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung

H3: Terdapat pengaruh signifikan diantara gaya kepemimpinan situasional dan *reward* atas kinerja karyawan Unit Sarana di PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif. Pendapat Sugiyono (2023:16), metode kuantitatif dengan landasan filsafat positivisme dan bertujuan menguji hipotesis melalui penelitian pada populasi ataupun sampel dengan pengumpulan data menerapkan instrumen. Selain itu, kajian ini juga menggunakan pendekatan deskriptif dan kausal. Menurut Amelia *et al.*, (2023:14), penelitian deskriptif bertujuan memberikan gambaran, uraian, dan validasi terhadap suatu fenomena agar hasil penelitian terlihat secara jelas.

B. Variabel Operasional

Menurut Sugiyono (2023:68), yang dimaksud dengan variabel adalah nilai, atribut, ataupun sifat dari individu, objek, ataupun aktivitas yang mempunyai variasi. Variabel dalam kajian ini meliputi variabel independen (X) yakni Gaya Kepemimpinan Situasional serta *Reward*. Sementara itu, variabel terikat (Y) yakni Kinerja Karyawan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Tahap mengumpulkan data berperan krusial pada penelitian karena bertujuan memperoleh data yang sesuai dengan standar. Menurut Sugiyono (2023:296), pemahaman yang tepat terhadap metode pengumpulan data sangat diperlukan. Dalam kajian ini, teknik yang diterapkan meliputi data primer serta sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, yakni karyawan unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung melalui penyebaran kuesioner Hardani *et al.*, (2020:247). Sementara itu, data sekunder didapat dari sumber tidak langsung misalnya buku, jurnal, dan laporan terdahulu yang relevan dengan kajian.

D. Teknik Analisis Data

Pendapat Sugiyono (2023:320), teknik analisa data ialah proses sistematis untuk mengelola serta membuat data guna menarik kesimpulan yang mudah dipahami. Dalam kajian ini, analisis data dilakukan menerapkan analisis deskriptif guna memberi gambaran data yang didapat (Sugiyono, 2023:206), uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolineritas, serta heteroskedastisitas (Indartini & Mutmainah, 2024:9), analisa regresi linier berganda guna melihat pengaruh antar variabel, uji hipotesis (uji t dan F) guna menilai signifikansi pengaruh, dan uji koefisien determinasi guna memahami seberapa besar pengaruh variable bebas terhadap variable terikat.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif

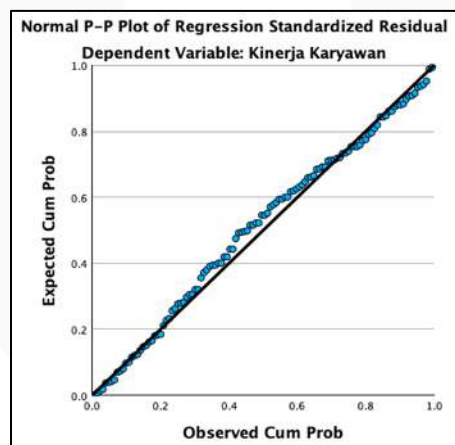
Analisis deskriptif pada penelitian ini diterapkan guna menerangkan 118 responden sehingga mendapat gambaran mengenai variable bebas yakni gaya kepemimpinan situasional (X1) dan *reward* (X2), serta variabel dependen yakni kinerja karyawan (Y). Dari analisis deskriptif bisa ditarik kesimpulan yakni:

1. Gaya kepemimpinan situasional mendapat nilai sebesar 86,3% dan masuk dalam kategori sangat baik. bisa ditarik kesimpulan yakni gaya kepemimpinan situasional pada unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Oporasional II Bandung telah diterapkan dengan sangat baik.
2. *Reward* mendapat nilai sebesar 86,1% dan masuk dalam kategori sangat baik. bisa ditarik kesimpulan yakni *reward* yang diberikan kepada karyawan telah dikelola dengan sangat baik.
3. Kinerja karyawan memperoleh nilai presentase seumlah 85,5% dan masuk dalam kategori sangat baik. bisa ditarik kesimpulan yakni kinerja pekerja unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung sudah tergolong sangat baik.

B. Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan untuk engevaluasi apakah distribusi data pada variable penelitian bersifat normal. Hasil uji ini dianalisis menggunakan visualisasi *normal probability plot* berikut:



Gambar 2. Uji Normal P-Plot
Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasar pada Gambar 2 diatas, data variabel penelitian berdistribusi normal, ditunjukkan oleh titik-titik yang mengikuti garis diagonal pada normal probability plot.

2. Uji Multikolineritas

Untuk mendeteksi gejala multikolineritas, digunakan nilai *VIF* dan *tolerance* dari tiap variabel bebas yakni:

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.165	.265	8.180	<.001		
	X1	.355	.042	.597	<.001	.986	1.014
	X2	.136	.048	.2837	.005	.986	1.014

a. Dependent Variable: Y

Gambar 3. Uji Multikolinieritas
Sumber: Data Olahan Peneliti

Sesuai Gambar 3, nilai VIF sebesar 1,014 (<10) dan *tolerance* 0,986 (>0,10), maka bisa ditarik kesimpulan yakni tidak terjadi multikolinieritas dalam penelitian ini.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilaksanakan dengan menerapkan uji Glejser dengan meregresikan variable bebas atas nilai absolut residual (ABS-RES). Bila nilai Sig. >0,05, maka tidak terdapat heteroskedastisitas. Kebalikannya, sig <0,05 menunjukkan indikasi heteroskedastisitas. Berikut hasilnya:

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	4.150	1.606	2.584	.011	
	X1	-.032	.040	-.079	.427	
	X2	-.056	.057	-.099	.321	

a. Dependent Variable: ABS_RES

Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data Olahan Peneliti

Sesuai Gambar 4 diatas, nilai signifikan variable gaya kepemimpinan situasional yaitu 0,427 dan *reward* 0,321 (lebih besar dari 0,05), sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada data.

C. Uji Regresi Linier Berganda

Pada kajian ini, regresi linier berganda diterapkan guna menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan situasional (X1) serta *reward* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan 118 responden. Berikut hasilnya:

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	2.165	.265	8.180	<.001	
	X1	.355	.042	.597	<.001	
	X2	.136	.048	.2837	.005	

a. Dependent Variable: Y

Gambar 5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari hasil analisis regresi diatas, diperoleh persamaan yang dapat dijelaskan yakni:

1. Nilai konstanta (α) sebesar 2,165, berarti bila gaya kepemimpinan situasional serta *reward* bernilai 0, maka kinerja karyawan memiliki nilai sejumlah 2,165.
2. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan situasional (X1) memiliki nilai positif yakni 0,355, bisa ditarik kesimpulan yakni tiap kenaikan satu satuan pada gaya kepemimpinan situasional, kinerja karyawan meningkat sejumlah 0,355 dari gaya kepemimpinan situasional.
3. Nilai koefisien regresi *reward* (X2) memiliki nilai positif yaitu 0,136, dapat disimpulkan yakni tiap kenaikan satu satuan dalam *reward*, kinerja karyawan meningkat sejumlah 0,136 dari *reward*

D. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis secara parsial (uji t) diterapkan guna mengevaluasi pengaruh variable bebas secara individu atas variable terikat. Adapun uji hipotesis dalam kajian ini disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

H0 = Gaya Kepemimpinan Situasional tidak memengaruhi signifikan pada Kinerja Karyawan secara parsial
 H1 = Gaya Kepemimpinan Situasional memengaruhi signifikan pada Kinerja Karyawan secara parsial

2. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

H0 = *Reward* tidak memengaruhi signifikan pada Kinerja Karyawan secara parsial

H1 = *Reward* memengaruhi signifikan pada Kinerja Karyawan secara parsial

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.165	.265	8.180	<.001
	X1	.355	.042	8.390	<.001
	X2	.136	.048	2.837	.005

a. Dependent Variable: Y

Gambar 6. Hasil Uji t
 Sumber: Data Olahan Peneliti

Sesuai Gambar 6, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) memiliki nilai t hitung 8,390 > nilai t tabel 1,980 dan tingkat signifikansi sejumlah <0.001 (lebih kecil dari 0,05), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari gaya kepemimpinan situasional (X1) atas kinerja karyawan (Y).
2. Variabel *Reward* (X2) mempunyai nilai t hitung 2,837 > nilai t tabel 1,980 dan tingkat signifikansi sejumlah 0,005 (lebih kecil dari 0,05), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Bisa ditarik kesimpulan yakni secara parsial ada pengaruh signifikan dari *reward* (X2) pada kinerja karyawan (Y).

E. Uji Hipotesis (Uji F)

Pengujian hipotesis secara bersamaan ataupun Uji F dilaksanakan guna mengevaluasi dampak secara bersama dari variabel bebas. Berikut hasil pengujian secara simultan:

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	5.916	2	2.958	42.672
	Residual	7.972	115	.069	
	Total	13.888	117		

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Gambar 7. Hasil Uji F
 Sumber: Data Olahan Peneliti

Dalam Gambar 7 di atas, bisa ditarik kesimpulan yakni F hitung 42,672 > F tabel 3,08 serta nilai sig. <0,001 (lebih kecil dari 0,05). maka H0 ditolak dan H1 diterima. Bisa ditarik kesimpulan yaitu ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan situasional (X1) dan *reward* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan.

F. Koefisien Determinasi

Uji ini memiliki tujuan yakni guna menguji variabel bebas bisa memengaruhi serta menjelaskan variable terikat. Berikut hasil pengujian koefisien determinasi:

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.521	2.00059

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Gambar 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi
 Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasar pada gambar diatas, nilai koefisien determinasi (*R square*) yaitu sejumlah 0,530, bisa ditarik

kesimpulan yakni kontribusi variabel independen yakni gaya kepemimpinan situasional dan *reward* memengaruhi kinerja karyawan sejumlah 53%, sementara 47% di pengaruhi variable lain.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menerangkan yakni gaya kepemimpinan situasional dan *reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daop II Bandung. Gaya kepemimpinan situasional yang disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan bawahan mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan, sejalan dengan temuan Akbar (2022) di PT Susu Kedelai Madu Jember. *Reward* juga terbukti berdampak positif terhadap kinerja, serupa dengan penelitian Aprianti (2024) di PT Suraco Jaya Abadi Motor. Secara simultan juga memengaruhi kinerja karyawan, sejalan dengan studi Hermasicha (2022) yang menerangkan yakni gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan memengaruhi kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasar pada hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional serta *reward* terhadap kinerja karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daop II Bandung, diperoleh simpulan yakni:

1. Gaya kepemimpinan situasional tergolong sangat baik dengan persentase 86,3%, dan dimensi delegasi memperoleh skor tertinggi.
2. *Reward* berada dalam kategori sangat baik dengan persentase 86,1%, dengan penghargaan non-finansial sebagai dimensi tertinggi.
3. Kinerja karyawan juga tergolong sangat baik dengan persentase 85,5%, dengan dimensi kuantitas pekerjaan memperoleh skor tertinggi.
4. Hasil uji t menerangkan yakni gaya kepemimpinan situasional serta *reward* berpengaruh signifikan secara parsial pada kinerja karyawan, sedangkan uji F menunjukkan pengaruh signifikan secara simultan. Nilai R^2 sebesar 0,530 mengindikasikan bahwa kedua variabel menjelaskan 53% variasi kinerja, sedangkan 47% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

B. Saran

Saran Bagi Perusahaan

Berdasar pada hasil penelitian pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daop II Bandung mengenai gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan, berikut saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan:

1. Dimensi partisipasi memiliki skor terendah (84,2%), terutama pada indikator keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan. Disarankan agar pimpinan lebih melibatkan karyawan, misalnya melalui forum diskusi, guna meningkatkan rasa dihargai.
2. Dimensi penghargaan finansial memperoleh skor terendah (85,5%), terutama pada pemberian tunjangan jabatan bagi karyawan berprestasi. Perusahaan disarankan memberikan tunjangan berbasis kinerja guna mendorong motivasi dan peningkatan kinerja, tentunya dengan pertimbangan kondisi finansial perusahaan.
3. Dimensi kualitas pekerjaan menjadi yang terendah (84,6%), khususnya pada kesesuaian hasil kerja dengan standar. Disarankan agar perusahaan mengadakan pelatihan teknis rutin, memperjelas standar kerja, dan menerapkan sistem evaluasi kualitas yang terstruktur.

Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Agar peneliti selanjutnya mengeksplorasi variabel lain yang bisa memengaruhi kinerja, misalnya motivasi, lingkungan kerja, kepuasan, budaya organisasi, dan stres kerja.
2. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian dengan membandingkan antar unit, divisi, atau perusahaan lain.

REFERENSI

- Agustiya, F. G., Kusuma, K. A., & Abadiyah, R. (2024). The Influence of Work Stress, Punishment, and Reward on the Performance of Employees of PT. Moya Kasri Wira, East Java. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, VII, 2-10.
- Akbar, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Susu Kedelai Madu Jember. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Amelia, D., Primadewi, K., Habibah, U., Peny, T. L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., . . . Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Ariawan, Ed.) Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

- Ansory, A. F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Aprianti, C. (2024). Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT. Suraco Jaya Abadi Motor Cabang Daya.
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023, Mei). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12.
- Fauzan. (2023). *Perilaku Organisasi*. (S. Farizi, Ed.) Jawa Timur: Uin Khas Press.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. Bogor: Penerbit In Media.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., . . . Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. (H. Abadi, Ed.) Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hermasicha, T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Provinsi Riau Kota Pekanbaru.
- Indartini, M., & Mutmainah. (2024). *Analisis Data Kuantitatif*. (H. Warnaningtyas, Ed.) Penerbit Lakeisha.
- Khaeruman, Marnisah, Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., . . . Supatmin. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banten: CV AA Rizky.
- Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2024). Implicit and social learning theory: an explanation of why experienced medical representatives have higher engagement and performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 33.
- Noor, A., Radiansyah, A., Selfiana, Ishak, R. P., Hakim, C., Rijal, S., . . . Hendriana, I. T. (2023). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. (Sepriano, & Efitra, Eds.) Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ramdhan, M., & Rahayu, S. (2024). The Influence of Leadership Style on Employee Performance at PT Adinda Permata Mulia. *ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen, & Kependidikan*, II, 1-10.
- Ramdhan, R. M., Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Corporate social responsibility internal as a predictor for motivation to serve, normative commitment, and adaptive performance among State-owned Enterprises' employee. *Cogent Business & Management*, 9(1).
- Ratu, A. F., & Wahyuni, D. U. (2024). Pengaruh Reward, Punishment, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV Ohana Official. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, XIII, 2-18.
- Ridwan, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Sadewa Karya Arsitektur. *ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen, & Kependidikan*, II, 2-10.
- Rosita, S., Aira, M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, J. W. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. (S. Rosita, Ed.) Jambi: Wida Publishing.
- Silaen, N. R., Nurlaeli, A., Asir, M., Arta, S. I., Siregar, A. L., Mahriani, E., . . . Widiyawati. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perspektif, Pengembangan Dan Perencanaan)*. (N. Rismawati, Ed.) Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. (Suryani, & R. Damayanti, Eds.) Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Subardjo, E. R., Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, III.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Sutopo, Ed.) Alfabeta.
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, Priadi, A., Mendo, A. Y., Lisda, . . . Utami, F. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tahta Media Group.
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, 4.
- Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital Leadership and Organizational Communication Toward Millennial Employees in a Telecommunication Company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4).
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. (M. Yuliza, Ed.) Jawa Barat: Kimshafi Alung Cipta.